



Perancangan Sistem Insentif Berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Dwi Sukma Donoriyanto
Jurusan Teknik Industri FTI-UPN “Veteran” Jawa Timur
(email : sukmadewi2004@yahoo.co.id)

Abstraksi

Perancangan sistem penilaian kinerja karyawan (SPKK) dan sistem insentif berdasarkan atas kerangka kerja dasar Austin-Hayne adalah alternatif yang dimunculkan untuk mengidentifikasi prestasi kerja karyawan yang sesungguhnya dan pemberian penghargaan yang layak dan proporsional terhadap prestasi karyawan tersebut. Penentuan kriteria penilaian prestasi kerja didasarkan pada kerangka kerja dasar Austin-Hayne yang membagi dalam 5 kriteria. Dimana penilaian prestasi kerjanya berdasarkan atas 5 faktor, yaitu Prestasi kerja, Tanggung jawab, Ketaatan, Kerjasama dan Kejujuran.

Penelitian ini mengambil ruang lingkup di Unit Tingkat Pelaksana PT. X. Metode yang digunakan adalah metode Analytical Hierarchy Process dengan bantuan Expert Choice. Untuk pengumpulan data terdapat dua macam kuisioner yang dibagikan, yaitu Kuisioner Pembobotan kerangka kerja dasar Austin-Hayne dan Kuisioner Pembobotan untuk rincian tugas.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dengan pendekatan kerangka kerja dasar Austin-Hayne, prestasi kinerja karyawan teridentifikasi lebih sempurna dan sistem insentif yang diberikan diharapkan lebih memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih tinggi.

Insentif dengan pembagian laba yang digabungkan dengan penilaian kinerja karyawan akan mencerminkan insentif yang sesuai dengan prestasi kinerja karyawan.

Kata kunci : SPKK, Insentif, AHP.

PENDAHULUAN

Kegiatan pertama yang dilakukan manajemen personalia sebelum melakukan perbaikan prestasi kerja dan perencanaan pengembangan karir karyawan adalah menciptakan landasan bagi perbaikan prestasi kerja dan perencanaan pengembangan karir karyawan tersebut.

Dalam perkembangan selanjutnya ternyata penilaian prestasi kerja tidak hanya digunakan sebagai landasan atau pedoman bagi perbaikan prestasi kerja dan perencanaan pengembangan karir karyawan. Ada beberapa alasan lain mengapa harus dilakukan penilaian prestasi kerja. Pertama, penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji. Kedua, penilaian memberi satu peluang untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja karyawan. Ini pada gilirannya memungkinkan perusahaan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali dalam penilaian kerja dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan karyawan. Akhirnya, penilaian prestasi kerja akan sangat berguna pada proses perencanaan karir karyawan karena penilaian ini memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir karyawan.

Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah sistem umpan balik kepada karyawan karena hasil yang didapatkan dapat digunakan untuk memotivasi karyawan tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja. Salah satu keuntungan penilaian prestasi kerja yang berhubungan dengan pemotivasian karyawan adalah penilaian prestasi kerja memberikan basis yang konkret untuk penetapan insentif, yaitu imbalan yang diberikan kepada karyawan yang kerjanya melebihi standar yang ditetapkan sebelumnya. Untuk mendukung kinerja perusahaan secara maksimal, maka diperlukan suatu sistem penilaian prestasi kinerja karyawan yang tepat dan mencerminkan prestasi kinerja yang sebenarnya dari seorang karyawan karena akan berhubungan dengan peningkatan motivasi kerja karyawan dan pemberian insentif.

Salah satu cara peningkatan prestasi kerja adalah dengan sistem pemberian insentif yang tepat, sesuai dan adil dirasakan oleh karyawan. Dimana sistem pemberian insentif tersebut

tidak hanya dilihat dari latar belakang pendidikan, masa kerja tetapi juga melihat prestasi kerja karyawan

Di PT. X skala penilaian yang digunakan ada 4 skala, yaitu satu (1) berarti kurang, dua (2) berarti cukup, tiga (3) berarti baik dan empat (4) berarti baik sekali, dimana skala penilaian tersebut belum dilaksanakan secara maksimal dan tidak mencerminkan prestasi kinerja sebenarnya. Dari hasil diskusi maka akan diusulkan mengenai sistem penilaian kinerja berdasarkan atas kerangka kerja dasar Austin-Hayne, karena dengan kerangka kerja tersebut akan mencerminkan faktor-faktor yang sangat berhubungan dengan kinerja karyawan secara langsung. Sistem penilaian prestasi kinerja karyawan akan mempertimbangkan keseluruhan faktor yang berpengaruh akan dapat menunjukkan prestasi kinerja karyawan yang sesungguhnya sehingga nantinya akan diperoleh insentif yang sesuai, karena sebelumnya insentif yang diberikan di PT. X belum mencerminkan kondisi sesungguhnya dari prestasi kinerja karyawan. Dengan demikian adalah masuk akal jika insentif yang diberikan kepada karyawan berhubungan lebih langsung dengan kinerja yang diperlihatkan oleh karyawan tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Analisa Jabatan (Job Analysis)

Gary Dessler (1997) menyebutkan bahwa organisasi-organisasi terdiri dari posisi-posisi yang harus diisi. Analisis jabatan (Job Analysis) merupakan pondasi bagi sebagian besar sistem sumber daya manusia dalam organisasi ataupun perusahaan. Beberapa hal yang memanfaatkan data-data yang didapatkan dari analisis jabatan adalah Corporate Restructuring, program-program peningkatan kualitas, perencanaan sumber daya manusia, perancangan kerja, recruiting, selection, pelatihan, pengembangan karir, penilaian kinerja (Performanace Appraisal) dan pemberian kompensasi.

Sedangkan analisa jabatan yang akan dibahas disini adalah analisa jabatan dengan pengertian yang berbeda dari studi gerak dan waktu seperti yang dikemukakan oleh F. W. Taylor maupun Frank dan Lilian Gilberth. Adapun perbedaan utama antara analisa jabatan dengan studi gerak adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Perbedaan Analisa Jabatan dengan Studi Gerak dan Waktu

Faktor	Analisa Jabatan	Studi Gerak
Tujuan	- Memberikan gambaran terhadap suatu jabatan	- Mengubah dan memperbaiki jabatan
Ruang Lingkup	- Menyeluruh mencakup tugas, kewajiban, pengawas dan sebagainya	- Mengubah dan memperbaiki jabatan
Tingkat Ketelitian	- Kurang teliti	- Sangat teliti
Organisasi	- dilakukan oleh Personalia	- dilakukan oleh Industrial Engineers
Teknik yang digunakan	- Observasi, wawancara, kuisioner	- Observasi potografi dan stopwatch
Kegunaan	- untuk penarikan tenaga kerja	- memperbaiki metode dan standarisasi

Sumber : Heidjrachmad dan Suad Hasan, 1997

Sistem Penilaian kinerja karyawan (SPKK)

Definisi penilaian prestasi kerja karyawan menurut Gary Dessler (1997) , adalah proses apa saja yang meliputi :

- 1) Penetapan standar prestasi kerja.
- 2) Penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini.
- 3) Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja.

Kerangka kerja dasar Austin-Hayne

Austin-Hayne menyajikan kepada penilai tentang dimensi evaluasi, diantaranya ketergantungan (dependability), Inisiatif (initiative), komunikasi (communication), pengambilan keputusan (decision making), kepemimpinan (leadership), perencanaan (planning) dan produktivitas (productivity), serta masih banyak lagi yang lain, dalam masing-masing dimensi adalah berbagai faktor kinerja yang disajikan dalam formulir menu. Misalnya dibawah ‘komunikasi’ ada faktor-faktor terpisah, komunikasi verbal, reseptivitas terhadap umpan balik dan kritisme, ketrampilan mendengarkan, kemampuan untuk memusatkan perhatian pada hasil yang diinginkan, menjaga orang lain tertentu terinformasi dan keterbukaan.

Metode Pembobotan AHP

Proses Hierarki Analitik (AHP) dikembangkan oleh Thomas L. Saaty (1988) dalam bukunya ia memperkenalkan Analytical Hierachy Process (AHP) sebagai suatu proses pengambilan keputusan yang fleksibel dan sangat berguna untuk membantu menentukan prioritas dan membuat keputusan terbaik jika keputusan yang akan kita buat harus mempertimbangkan aspek-aspek yang kompleks, baik itu aspek kualitatif maupun aspek kuantitatif.

Logika dasar AHP adalah memecah suatu problem keputusan yang kompleks menjadi serangkaian sub problem yang lebih kecil, lalu membandingkannya satu-satu, kemudian mensintesis hasilnya. Dengan cara ini AHP tidak hanya membantu pembuat keputusan untuk membuat keputusan terbaik, akan tetapi juga memberikan penjelasan yang rasional mengapa sebuah keputusan adalah yang terbaik. Bobot merupakan tingkat kepentingan relatif dari beberapa kriteria yang berada dalam prioritas yang sama. Pembobotan penting dilakukan dalam membuat derajat out ranking dari tiap pasang alternatif dengan koefisien bobot untuk tiap kriteria. Pembobotan dilakukan oleh pengambil keputusan dengan asumsi merupakan pihak-pihak yang ahli dibidangnya dan merupakan pengambil kebijakan sehingga hasil pembobotannya dianggap lebih valid. Namun jika terdapat beberapa pengambil keputusan (group decision maker), pembobotan kriteria mungkin akan menjadi berbeda terhadap suatu kriteria.

AHP membantu kita menangani dengan cara intuitif, rasional dan irasional, dan dengan resiko serta ketidakpastian dalam keadaan yang sangat kompleks. AHP dapat digunakan untuk memperkirakan kemungkinan akibat atau hasil, proyeksi rencana dan masa depan yang diinginkan, memfasilitasi pembuat keputusan secara kelompok, menguji kontrol dengan cara membuat perubahan sistem pengambilan keputusan, pengalokasian sumber daya, memilih alternatif, melakukan perbandingan dan analisa biaya penilaian karyawan dan lain sebagainya.

METODE PENELITIAN

Karyawan yang dijadikan obyek penelitian dalam Analisis Sistem Penilaian Prestasi Kerja Karyawan ini adalah karyawan yang bekerja di PT. X. Dimensi evaluasi dan kerangka kerja yang digunakan berdasarkan kerangka kerja dasar Austin-Hayne untuk karyawan pada masing-masing bagian tersebut, adalah sebagai berikut :

- 1) Prestasi Kerja, prestasi kerja disini meliputi beberapa kriteria antara lain : a. Perencanaan Kerja, b. Kesungguhan kerja dan Hasil Kerja
- 2) Tanggung jawab, untuk dimensi tanggung jawab disini mencakup beberapa kriteria, yaitu : a. Bertanggung jawab, b. Tindak Lanjut
- 3) Ketaatan, ketaatan disini meliputi beberapa kriteria antara lain : a Disiplin, b. Kerapian atau Sistematis Kerja
- 4) Kerjasama, dimensi kerjasama disini kriteria yang dimaksud adalah: a. Kemampuan untuk bekerjasama, b. Pengendalian
- 5) Kejujuran, Kejujuran disini meliputi beberapa kriteria anatara lain :a. Jujur, b.Integritas



HASIL DAN PEMBAHASAN

Ada 10 kriteria kerangka kerja yang akan digunakan dalam penelitian ini yang secara umum dapat digunakan untuk keseluruhan jabatan yang diteliti yang ditampilkan pada tabel 3. berikut.

Tabel 2. Kriteria Kerangka Kerja Dasar Austin-Hayne

No.	Kriteria
1	Perencanaan Kerja
2	Kesungguhan Kerja dan Hasil Kerja
3	Tanggungjawab
4	Tindak lanjut
5	Disiplin
6	Kerapian atau Sistematis Kerja
7	Kerjasama
8	Pengendalian
10	Integritas

Detail responden dan jabatan yang akan dinilai ditampilkan pada tabel 3. berikut.

Tabel 4. Daftar Jabatan Ternilai

No.	Jabatan Ternilai	Jumlah orang Jabatan Ternilai
1	Administrasi Umum	3
2	Administrasi Keuangan	2
3	Administrasi Personalia	1
4	Penjualan & Pemasaran Ekspor	2
5	Penjualan dan Pemasaran Impor	2
6	Operasi Ekspor	6
7	Operasi Impor	3
8	Customer Service	1

Tabel 5. Bobot Penilaian Prestasi Kerja

No.	Kriteria – kriteria utama Penilaian Prestasi Kerja (Dimensi Variabel)	Bobot (%)
1	Prestasi Kerja	27.8 %
2	Tanggungjawab	24.1 %
3	Ketaatan	15.7 %
4	Kerjasama	10.3 %
5	Kejujuran	22.1 %

No.	Aspek Dimensi Kerangka Kerja	Bobot x Nilai	Skor
1	Prestasi Kerja	0.278 x 3	0.834
2	Tanggung jawab	0.241 x 3	0.723
3	Ketaatan	0.157 x 4	0.628
4	Kerjasama	0.103 x 4	0.412
5	Kejujuran	0.221 x 3	0.663
TOTAL SKOR (A)			3.26
No.	Aspek Rincian Tugas		
1	Melaksanakan kegiatan tata usaha	0.246 x 4	0.984
2	Mengurus surat-surat perusahaan	0.204 x 4	0.816
3	Menyusun anggaran di Bid. Kesekretariatan	0.204 x 3	0.612
4	Bertanggungjawab terhadap dokumen perusahaan	0.347 x 3	1.041
TOTAL SKOR (B)			3.453
Total Nilai Kinerja (20% xA) + (80% xB)			3.41

Tabel 6. Perhitungan Insentif Usulan

Bobot dimensi ini menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria dimensi variabel terhadap suatu jabatan tertentu. Hal ini menjadikan bobot dimensi masing-masing jabatan menjadi berbeda satu sama lain. Hal ini terutama disebabkan oleh struktur organisasi yang fungsional. Kemudian untuk aspek rincian tugas, akan dapat diketahui prestasi kerja dari karyawan dilihat dari pelaksanaan rincian tugas, yang menjadi tanggung jawab dari jabatan tersebut.

Di bawah ini diberikan satu contoh format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan :

Tabel 5. Contoh Format SPKK Usulan untuk Administrasi Umum

Dari tabel diatas didapat bahwa :

Nilai Kinerja (NPKK) = 3,41

$$\text{Kenaikan Prestasi (P)} = \frac{\text{NPKK} - \text{NPSK}}{\text{NPSK}} \times 100\%$$

$$= \frac{3,41 - 2,5}{2,5} \times 100\% = 36,4$$

$$\text{Insentif (I)} = \frac{P}{K} \times D$$

$$= \frac{36,4}{720,702} \times 50 \text{ jt} = 2.525.315,55$$

Jika dibandingkan format penilaian kinerja karyawan yang diusulkan dengan sistem penilaian kinerja karyawan di PT. X, maka bisa dikatakan lebih baik. Hal ini disebabkan sistem yang baru lebih akomodatif terhadap semua kerangka kerja (Dimensi) yang sudah diidentifikasi sebagai kebutuhan untuk jabatan tersebut. Tentunya hal ini melengkapi aspek motivasi dari sistem sebelumnya.



Sistem baru juga berorientasi terhadap hasil yang dicapai oleh karyawan secara proporsional dan fokus. Untuk penilaian diberikan langsung terhadap rincian tugas yang diidentifikasi sebagai tanggung jawab jabatan tersebut sesuai dengan bobotnya yang akurat. Tentunya hal ini menyempurnakan obyektivitas penilaian dari sistem yang sudah ada saat ini.

Dengan kondisi diatas, diharapkan sistem penilaian kinerja karyawan ini dapat membangun suasana kerja yang kondusif bagi produktivitas yang tinggi dari karyawan, karena nilai kinerja dari sistem ini akan dipakai sebagai dasar pembagian insentif bagi karyawan. Ini berarti, insentif yang diberikan mencerminkan kinerja dari karyawan yang bersangkutan.

Contoh Perhitungan Insentif Usulan

Sistem Insentif

PT. X

Unit/ Bagian Tingkat Pelaksana

Nilai Kinerja Standar Karyawan (NPSK) 2,50

Jumlah Dana yang dibagikan (D)

Rp. 50 Juta

No	Nama	Nilai Kinerja (NPKK)	Kenaikan restasi (P)	Insentif (I)
1	Dita	3,41	36,4 %	2.525.315,55
2	Agung	3,4066	36,264 %	2.515.880,3
3	Yoyok	4,004	60,16 %	3.980.563,35
4	Dini	3,9502	58 %	4.023.854,5
5	Sari	3,9716	58,864 %	4.083.796,05
6	Abdul	3,069	22,76 %	1.579.016
7	Sani	3,2654	30,62 %	2.124.317,65
8	Eko	3,7606	50,42 %	3.497.978,35
9	Dina	3,4836	39,34 %	2.729.283,35
10	Suryanto	3,7656	50,62 %	3.511.853,7
11	Deni	3	20 %	1.387.536
12	Dwi	2,88	15,2 %	1.054.527,35
13	Dewi	3,5154	40,61 %	2.817.391,9
14	Selly	3,43	37,2 %	2.580.817
15	Dimas	2,8906	15,624 %	1.083.943,15
16	Dika	2,844	13,76 %	954.624,75
17	Darma	3,0856	23,42 %	1.624.804,7
18	Sastro	3,092	23,68 %	1.642.842,65
19	Deki	3,93	57,2 %	3.968.353,05
20	Wanto	3,264	30,56 %	2.120.155,05
			720,702	50 Juta

Sistem yang sudah ada seperti pada tabel diatas, memberikan insentif yang sama besar kepada setiap personil tanpa mempertimbangkan nilai kinerjanya. Jadi, dana insentif yang diterima dibagi dengan jumlah personil yang ada di unit tersebut.

Sedangkan sistem usulan, menggunakan nilai kinerja sebagai dasar pemberian insentif, sehingga dimungkinkan adanya perbedaan jumlah insentif yang diterima oleh masing-masing personil di unit tersebut. Sesuai dengan rumus perhitungan insentif diatas, maka didapatkan besar insentif sebagaimana ditampilkan pada tabel 6 diatas.

Dari perbandingan kedua sistem insentif diatas, sistem insentif usulan diharapkan lebih motivatif dan mendorong karyawan untuk berprestasi tinggi daripada sistem insentif yang sudah ada sekarang.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Format penilaian kinerja karyawan dengan mempertimbangkan 2 (dua) faktor, yaitu :
 - a) Faktor dimensi kerja yang berdasarkan atas kerangka kerja Austin-Hayne yang terdiri dari prestasi kerja (0,278), tanggungjawab (0,241), ketaatan (0,157), kerjasama (0,103) dan kejujuran (0,221).
 - b) Faktor rincian tugas atau kinerja dengan bobot prioritas sesuai dengan tingkat kepentingan dengan rincian tugas dari masing-masing level jabatan yang diteliti, sehingga dapat mencerminkan prestasi kinerja karyawan yang sebenarnya apabila dibandingkan dengan sistem penilaian kinerja karyawan yang ada di PT. X selama ini, selain itu skala penilaian yang digunakan dalam penelitian ini akan mampu memberikan range penilaian yang lebih baik, sehingga akan mampu memberikan evaluasi terhadap kinerja karyawan serta mampu untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan.
- 2) Dari sistem insentif usulan ini dapat menjadi motivator dan dorongan karyawan untuk berprestasi lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernadin, H. John and Joyce E. A Russel (1994), Human Resources Management, Experiential Approach, Mc Graw – Hall Inc., United States of America, 1993
- Dessler, Gary (1998). Human Resources Management, Prentice Hall International, Inc., New Jersey, 1997.
- Handoko, T. Hani (1996), Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi 2, BPFE – Yogyakarta. November 1996.
- Harvey, Don and Bowin, (1998), Human Resources Management, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1997.
- Heidjrachman and Suad Hasan (1998), Manajemen Personalia, BPFE – Yogyakarta, Edisi VII, Yogyakarta, 1997.
- Kartasapoetra, G (1986), Manajemen Perupahan Pada Perusahaan, Media Aksara Jakarta November 1985.
- Mangkunegara, A. Prabu (2001), Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Rosdakarya Bandung 2001.
- Panggabean, Mutiara (2002), Manajemen Sumber Daya Manusia, Galia Indonesia September 2002.
- Spencer, M. Lely and Signe (1993), Cmpetence At Work, Models For Superior Performance, John Wiley and Sons Inc., Boston 1993.